

# Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica

David Rodríguez Gómez

Universitat Autònoma de Barcelona  
Departament de Pedagogia Aplicada  
08193 Bellaterra (Barcelona). Spain  
[david.rodriuez.gomez@uab.es](mailto:david.rodriuez.gomez@uab.es)

## Resumen

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Existen multitud de modelos para la creación y gestión del conocimiento, así como diversas y variadas perspectivas para su estudio, análisis y comprensión.

En el presente artículo, realizaremos una primera aproximación teórica a la tipología de modelos para la creación y gestión del conocimiento, analizaremos algunos de ellos y veremos algunas de las dificultades y de los factores clave que condicionan el éxito de los procesos para la creación y gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** creación y gestión del conocimiento, desarrollo organizativo, aprendizaje organizacional.

## Resum. *Models per a la creació i gestió del coneixement: una aproximació teòrica*

L'aparició i creixent importància del coneixement com a un nou factor de producció fa que el desenvolupament de tecnologies, metodologies i estratègies per a la seva mesura, creació i difusió es converteixi en una de les principals prioritats de les organitzacions a la societat del coneixement.

Existeixen multituds de models per a la creació i gestió del coneixement, així com diverses i variades perspectives per al seu estudi, anàlisi i comprensió.

En el present article realitzarem una primera aproximació teòrica a la tipologia de models per a la creació i gestió del coneixement, analitzarem alguns d'ells i veurem algunes de les dificultats i factors claus que condicionen l'èxit dels processos per a la creació i gestió del coneixement.

**Paraules clau:** creació i gestió del coneixement, desenvolupament organitzatiu, aprenentatge organitzatiu.

## Abstract. *Knowledge creation and management models: a theoretic approach*

Knowledge and its appearance and increasing importance as a new production factor has turned development of technologies, methods and strategies for its measuring, creation and diffusion into one of the main priorities for organisations at this new knowledge society.

There exist a myriad of models for knowledge creation and management, as well as various points of view for its study, analysis and understanding.

In this article we will theoretically approach to knowledge creation and management models typology. We will analyse some of them and we will see some of the difficulties and key factors that determine the success in knowledge creation and management processes.

**Key words:** knowledge creation and management, organizational development, organizational learning.

### Sumario

- |   |   |
|---|---|
| 1. Origen e importancia de la gestión del conocimiento: ¿por qué ahora?     | 5. Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento   |
| 2. ¿Qué es la gestión del conocimiento?                                     | 6. Dificultades y limitaciones en el desarrollo de procesos para la creación y gestión del conocimiento |
| 3. Tipología de modelos para la gestión del conocimiento                    | 7. Bibliografía   |
| 4. Análisis comparativo de algunos modelos para la gestión del conocimiento |   |

El auténtico conocimiento es conocer  
la extensión de la propia ignorancia.

CONFUCIO

## 1. Origen e importancia de la gestión del conocimiento: ¿por qué ahora?

En los últimos años, en el ámbito de la llamada *economía del conocimiento*, la gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en uno de los principales temas de investigación y, en el paradigma de gestión por excelencia, en el campo de la organización y gestión de instituciones empresariales.

Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podrá organizar a sí misma[...]. (Davenport y Prusak, 2001: 61)

Entramos ahora en un tercer periodo de cambios: el giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento. (Druker, 2003: 21)

[...] la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente

aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral [generando ventaja competitiva para la organización]. (I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999)

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también podemos considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social.

A principios del siglo XXI, se ha reconocido la necesidad de entender y medir la actividad de gestión de conocimientos para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan desarrollar políticas que promuevan estos beneficios. (OECD, 2003: 13)

En la era posindustrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano —y convertirlo en productos y servicios útiles— se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época. (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2003: 204)

Podríamos decir que la aparición y el desarrollo de los sistemas para la creación y la gestión del conocimiento han sido debidos, entre otras razones, a los motivos siguientes (Suresh; Wiig, 1997; Davenport y Prusak, 1998; Drucker, 1993; Rivero, 2002, OECD, 2003):

- El sistema socioeconómico. Tras la Segunda Guerra Mundial, la humanidad se dirige hacia cambios que permiten el desarrollo y la demanda de productos y servicios basados en el conocimiento.
- La aparición y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que facilitan enormemente el almacenamiento y la difusión de datos e información, así como la comunicación entre las personas.
- La creciente importancia del conocimiento como base para la efectividad organizacional.
- El «fracaso» de los modelos financieros tradicionales para valorar el conocimiento.
- El desarrollo de sistemas, modelos e indicadores para la medición del conocimiento en las organizaciones.
- Los cambios acelerados y el aumento de la competitividad entre las organizaciones, que conlleva la necesidad de desarrollar estrategias de formación continua.

Según un informe de la OECD (2003) sobre la gestión del conocimiento en el sector empresarial, algunos de los hechos que justifican la importancia de la gestión del conocimiento son:

**Tabla 1.1.** Principales usos y razones para la GC (elaborado a partir de Milan, 2001).

Principales usos de la GC (¿para qué?)	Principales razones para adoptar la GC (¿por qué?)
Capturar y compartir buenas prácticas.	Retener los conocimientos del personal.
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional.	Mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes.
Gestionar las relaciones con los usuarios y/o clientes.	Incrementar los beneficios.
Desarrollar inteligencia competitiva.	Soportar iniciativas de <i>e-business</i> .
Proporcionar un espacio de trabajo.	Acortar los ciclos de desarrollo de productos.
Gestionar la propiedad intelectual.	Proporcionar espacios de trabajo.
Realzar las publicaciones web.	
Reforzar la cadena de mando.	

**Tabla 1.2.** Ventajas percibidas por la existencia de sistemas de gestión del conocimiento (Alavi y Leidner, 1999).

Resultados del proceso		Resultados organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	General
Mejorar la comunicación.	Reducir el tiempo para la resolución de problemas.	Incrementar las ventas.	Mejorar el servicio.	Propuestas consistentes para clientes multinacionales.
Acelerar la comunicación.	Disminuir el tiempo de propuestas.	Disminuir los costes.	Focalizar en el cliente.	Mejorar la gestión de proyectos.
Opiniones del personal más visibles.	Acelerar los resultados.	Mayores beneficios.	Marketing directo.	Reducción de personal.
Incrementar la participación.	Acelerar la entrega al mercado.		Marketing proactivo.	
	Mayor eficacia global.			

- Durante la actividad laboral, se producen aprendizajes informales y, en muchas ocasiones, inconscientes que resultan de «vital» importancia para la organización.
- Establecer una «memoria organizacional» resulta esencial para los procesos de innovación y aprendizaje en las organizaciones.
- Las capacidades de asimilación de conocimientos, así como las estrategias de conexión a redes y fuentes externas de conocimiento e innovación, son factores organizativos clave.
- Existe una fuerte relación, a nivel organizacional, entre las acciones económicas generadas a través del uso de las nuevas TIC y la evolución de las prácticas y la formación en el lugar de trabajo.
- Una buena gestión de la propiedad intelectual es fundamental para evitar que quede disuelta o difuminada en la organización.

Para concluir este primer punto, les presentamos dos tablas, en la primera, elaborada a partir del estudio realizado por J. H. Milam (2001), encontraremos los principales usos y razones para desarrollar sistemas para la creación y gestión del conocimiento (véase tabla 1.1) y, en la segunda, (Alavi y Leidner, 1999) los posibles beneficios que aporta un sistema para la gestión del conocimiento (véase tabla 1.2).

## 2. ¿Qué es la gestión del conocimiento?

Un rápida revisión de las definiciones dadas acerca de la «gestión del conocimiento» pone en evidencia un cierto caos conceptual, atribuible, entre otras causas, a la relativa juventud de la disciplina, que conlleva la ausencia de un cuerpo doctrinal sólido y estructurado, y a la diversidad de disciplinas de origen de los autores que abordan la temática.

Tras un detenido análisis de las definiciones y las características propias de la creación y gestión del conocimiento, podemos considerar que consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.

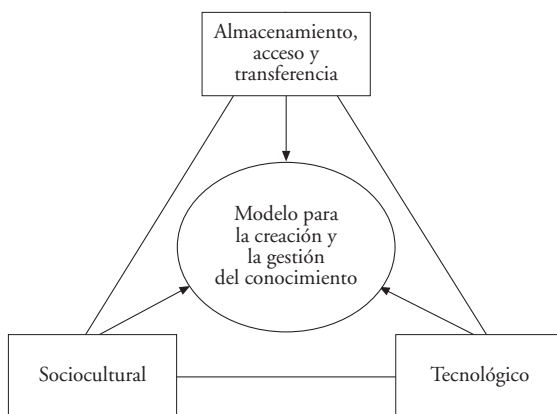
## 3. Tipología de modelos para la gestión del conocimiento

La multidisciplinariedad inherente al estudio de la gestión del conocimiento supone la existencia de diferentes perspectivas para el desarrollo y el estudio de los sistemas y modelos de gestión del conocimiento.

A pesar de la existencia de incontables modelos para la gestión del conocimiento, la revisión de algunos de ellos y de la literatura especializada en este ámbito (Davenport y Prusak, 2001; Davenport, De Long y Brees, 1997; Wiig, 1997; Rivero, 2002; Alavi y Leidner, 1999), nos permite agruparlos en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, etc., alrededor del cual se desarrollan:

- Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos de GC se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización (por ejemplo: «páginas amarillas del conocimiento», archivos de información de las personas, etc.). Según Davenport y Prusak (1998), existen tres tipos básicos de almacenes de conocimiento: conocimiento externo, conocimiento interno estructurado y conocimiento interno informal.
- Sociocultural: modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento.

**Figura 3.1.** Tipología de modelos para la GC.



Intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.

- Tecnológicos: modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: *data warehousing*, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento.

Como en cualquier otra área de conocimiento, estas tipologías teóricas y reduccionistas que acabamos de relatar, difícilmente se darán en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras. De hecho, la mejor opción para desarrollar un modelo para la creación y gestión del conocimiento, es basarlo en una perspectiva ecléctica que considere los aspectos fundamentales de todas ellas.

#### 4. Análisis comparativo de algunos modelos para la gestión del conocimiento

Partiendo de la consideración que, en la actualidad, no existe una taxonomía clara de modelos de creación y gestión del conocimiento, los modelos seleccionados y comparados en este trabajo responden a criterios de proximidad, pertinencia e importancia:

- a) La organización creadora de conocimiento (I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999).
- b) The 10-Step Road Map (A. Tiwana, 2002).
- c) Modelo de GC desde una visión «humanista» (R. de Tena, 2004, en Gallego y Ongallo, 2004).

- d) Modelo de implantación de GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molina, 2002).
- e) Diseño de un sistema de GC en una organización escolar (Durán, 2004).
- f) La gestión del conocimiento en educación (Sallis y Jones, 2002).

Una descripción detallada de los modelos seleccionados podría resultar tediosa y excesiva para las pretensiones del presente artículo, así pues, nos limitaremos a presentar parte del análisis realizado sobre dichos modelos para la creación y gestión del conocimiento.

#### *4.1. Análisis comparativo*

El análisis comparativo de los seis modelos de GC seleccionados se ha realizado en base a seis descriptores:

- Fundamentación: hace referencia a las bases que sustentan y/o inspiran los modelos de GC analizados.
- Fases: bajo este descriptor, agruparemos sintéticamente los diversos pasos que, según cada uno de los modelos, se deben seguir para el desarrollo y la implantación de procesos o sistemas para la creación y gestión del conocimiento.
- Estrategias: compararemos y analizaremos las diversas estrategias de intervención para generación, compartimiento, difusión e interiorización de conocimiento propuestas por los seis modelos de GC.
- Cultura organizacional: vislumbraremos si los diversos modelos contemplan de alguna manera la cultura organizacional y, si es así, qué tipo de cultura nos proponen como idónea para el desarrollo de procesos de creación y gestión del conocimiento.
- Participantes: procederemos a identificar qué personas se destacan como protagonistas y/o actores en el diseño y desarrollo de los sistemas de creación y gestión del conocimiento.
- Tecnología: comprobaremos qué papel se da a la tecnología en cada uno de los modelos y cuáles son las TIC que se proponen para la GC.

En la comparación realizada en la tabla 4.1, podemos observar como prácticamente todos los modelos analizados, implícita o explícitamente, parten de la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, además de considerar la cultura organizacional como una de las principales variables condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento.

Con la excepción del modelo propuesto por I. Nonaka y H. Takeuchi, el resto de modelos coinciden, con mayor o menor dispersión y claridad, en establecer tres fases básicas en la implantación de cualquier sistema de GC:

- a) Diagnóstico organizacional.
- b) Diseño y desarrollo del sistema para la creación y gestión del conocimiento.
- c) Evaluación y seguimiento de los resultados.

Tabla 4.1. Análisis comparativo de seis modelos para la creación y gestión del conocimiento.

Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura org.	Participantes	Tecnología
La organización creadora de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999)	Se trata de un modelo cíclico e infinito que contempla cinco fases: • Compartir conocimiento tácito. • Crear conceptos. • Justificar los conceptos. • Construir un arquetipo. • Expandir el conocimiento.	Proponen, básicamente, la creación de mapas de conocimiento, de equipos autoorganizables y sesiones de <i>diálogo grupal</i> , donde los individuos, mediante esquemas, modelos, metáforas y analogías, revelan y comparten su conocimiento tácito con el resto del grupo.	La organización se caracterizará por: • Proporcionar suficientes autonomía a sus miembros para motivarlos. • Estar abierta a los cambios contextuales. • Explicitar claramente sus metas y objetivos.	Las personas involucradas en el proceso de creación y gestión del conocimiento, formarán parte del denominado <i>equipo creador de conocimiento</i> , que estará formado por practicantes del conocimiento, ingenieros de conocimiento y funcionarios de conocimiento.	
The 10-Step Road Map (Tiwana, 2002)	Se fundamenta, entre otros aspectos, en la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, pero también considera otras clasificaciones del conocimiento en función de su tipología, focalización, complejidad y caducidad. Uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento en las organizaciones debe ser la integración y la utilización del conocimiento fragmentado existente en dichas organizaciones.	Los diez pasos que forman el modelo se agrupan bajo cuatro grandes fases: • Evaluación de la infraestructura. • Análisis de los sistemas de GC, diseño y desarrollo. • Despliegue del sistema. • Evaluación de los resultados.	• Creación de redes de comunicación y colaboración. • Trabajo en equipo. • ...	Los promotores de la GC constituirán lo que conoceremos como <i>equipo de GC</i> , que estará formado por personas internas y/o externas decisivas para la organización, personas expertas en diversos campos, personas que puedan ser fuente de conocimiento y experiencia. • ...	En la adquisición, compartimiento y utilización del conocimiento, las TIC tienen un papel fundamental: • Base de datos inteligentes. • Herramientas para la captura de datos. • Redes de comunicación. • Herramientas de colaboración. • ...

Sigue...



Tabla 4.1. Análisis comparativo de seis modelos para la creación y gestión del conocimiento (*continuación*)

Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura org.	Participantes	Tecnología
<p>La GC desde una visión «humanista» (De Tena, 2004)</p> <p>En palabras de su autor: «[...] centra su funcionamiento en el compromiso de las personas que conforman esa organización, de tal manera que, donde otros han hecho hincapié en la tecnología como la base de un sistema para gestionar el conocimiento, aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo».</p>	<p>El modelo queda constituido en cuatro fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría de dirección.</li> <li>• Consultoría de organización.</li> <li>• Implantación de planes de gestión del conocimiento.</li> <li>• Medidas de verificación y seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de mapas de conocimiento.</li> <li>• Establecimiento de comunidades de práctica.</li> <li>• Creación de un alma-cén de conocimiento.</li> <li>• Foros de debate.</li> <li>• Reuniones.</li> <li>• Seminarios.</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>Requiere de una cultura organizativa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueva el compartimiento de conocimiento entre sus miembros, sin que éstos se sientan amenazados.</li> <li>• Dé mayor relevancia a las personas que aportan un conocimiento útil a la organización.</li> <li>• Promueva el aprendizaje continuo para afrontar procesos de cambio.</li> <li>• Proporcione importancia al desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de la organización.</li> <li>• Expertos internos.</li> <li>• Expertos externos.</li> <li>• Internet y/o intranet.</li> <li>• Herramientas de seguridad informática.</li> <li>• ...</li> </ul>	
<p>La GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molina, 2002)</p> <p>Fundamentado en el tipo de cultura organizacional existente en la institución.</p>	<p>Compuesto por cinco fases basadas en el estudio, el conocimiento y el cambio, si resulta necesario, de la cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodiagnóstico.</li> <li>• Gestión estratégica.</li> <li>• Definición y aplicación del modelo GC.</li> <li>• Gestión del cambio.</li> <li>• Indicadores para medir el impacto de la GC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Páginas amarillas.</li> <li>• Comunidades de aprendizaje.</li> <li>• Buenas prácticas.</li> <li>• Encuentros de asistencia y ayuda.</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>Requiere de una cultura organizativa orientada a compartir. La información no es una fuente de poder, da poder de decisión a los miembros y fomenta la libre comunicación en todos los niveles organizativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de GC (personas con capacidades y competencias de comunicación, tecnológicas y de gestión).</li> <li>• Miembros de la organización.</li> </ul>	<p>Infraestructuras y elementos que permiten acceder, crear y difundir documentos e ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenadores.</li> <li>• Software estándar y desarrollado a medida.</li> <li>• Acceso a telecomunicaciones.</li> <li>• Intranets y extranets.</li> <li>• Soporte al usuario.</li> <li>• ...</li> </ul>

*Sigue...*

Tabla 4.1. Análisis comparativo de seis modelos para la creación y gestión del conocimiento (*continuación*)

Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura org.	Participantes	Tecnología
Un sistema de GC en una organización escolar (Durán, 2004)	<p>La propuesta se basa en un análisis exhaustivo de la cultura organizacional o, en palabras de la autora, en una <i>auditoría de la cultura organizativa</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la cultura organizativa del centro escolar:</li> <li>• Definición de un plan de acción para generar la cultura adecuada.</li> <li>• Análisis del capital intelectual.</li> <li>• Análisis de las TIC.</li> <li>• Creación de un sistema de GC y puesta en marcha de algunas actividades grupales ideadas para la GC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculos de intercambio de conocimiento.</li> <li>• <i>Benchmarking</i>.</li> <li>• <i>Knowledge-Café</i>.</li> <li>• Otras técnicas y/o dinámicas grupales.</li> </ul>	<p>La existencia de una cultura colaborativa resulta esencial para el éxito de cualquier sistema de GC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo directivo.</li> <li>• Miembros de la organización.</li> <li>• Expertos evaluadores externos.</li> </ul>	<p>A pesar de la insistencia de la autora en dejar patente que las TIC no deben convertirse en la única herramienta para la GC, considera que las tecnologías, por los <i>Learning Content Management Systems</i>, pueden resultar útiles en los procesos de GC.</p>
La gestión del conocimiento en educación (Sallis y Jones, 2002)	<p>Parten del hecho que cada organización educativa debería poseer y construir su propia estructura, su propio sistema de GC, en función de sus características, sus fortalezas y debilidades.</p> <p>Se trata de un modelo de GC centrado en centros educativos, fundamentalmente de enseñanza superior.</p>	<p>Las fases que dan cuerpo al modelo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación del conocimiento.</li> <li>• Marco de referencia para la GC.</li> <li>• Auditoría del conocimiento.</li> <li>• Medición del conocimiento.</li> <li>• Tecnología y gestión del conocimiento.</li> <li>• Explotación del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas de conocimiento.</li> <li>• Creación y desarrollo de comunidades virtuales.</li> <li>• Trabajo colaborativo.</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>Resulta fundamental la implicación de los diferentes agentes educativos en la concepción, planificación y desarrollo del sistema de GC de su propia institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet y/o intranet.</li> <li>• <i>Data warehouse</i>.</li> <li>• Entornos virtuales.</li> <li>• ...</li> </ul>

En relación con las estrategias utilizadas en los diferentes modelos, podríamos agruparlas en base a dos tipologías: estrategias para la identificación y localización del conocimiento organizacional y estrategias para generar dinámicas grupales que permitan generación, compartimiento, difusión e interiorización del conocimiento existente.

Como ya hemos comentado, resulta evidente, en los modelos analizados, que la cultura organizacional, como variable organizativa, es fundamental en el diseño e implementación de cualquier proceso de GC. Así pues, coincidimos con los autores citados en considerar que la cultura más idónea para el desarrollo de un sistema de GC sería una cultura organizacional colaborativa.

Existen, básicamente, dos tipos de participantes en cualquier sistema de creación y gestión del conocimiento: por una parte, tenemos a los promotores o responsables internos y/o externos del buen funcionamiento de los procesos de GC (por ejemplo: el equipo de GC, el equipo creador de conocimiento, etc.) y, por otra parte, al resto de miembros de la organización.

Por último, respecto al uso de tecnologías de la información y la comunicación en los sistemas de GC, no todos los modelos las mencionan explícitamente, pero aquéllos que lo hacen remarcan que estas TIC, a pesar de desempeñar un papel fundamental en los procesos de GC, no deben convertirse en la única herramienta.

## 5. Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento

Aunque los factores que, en función del contexto particular, pueden determinar el éxito de un proceso de GC son muchos y variados, Davenport (1997, 1998) identifica nueve factores clave e interrelacionados como posibles condicionantes del éxito de un proyecto de GC:

- a) Cultura orientada al conocimiento: la existencia de una cultura favorable y compatible con la GC resulta fundamental si queremos asegurar el éxito del proyecto. Davenport (1997, 1998) identifica tres componentes en esta cultura: una orientación positiva hacia el conocimiento, la ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura y que el tipo de proyecto de gestión del conocimiento coincida con la cultura.
- b) Infraestructura técnica e institucional: la implantación de un sistema de gestión del conocimiento resulta más sencilla y fluida si existe una adecuada (uniforme, compleja, funcional) infraestructura tecnológica y el personal ha desarrollado las competencias necesarias para hacer uso de ella. «El desarrollo de una infraestructura institucional para la gestión del conocimiento implica establecer un conjunto de funciones y marcos institucionales, y desarrollar capacidades de las que se puedan beneficiar los proyectos individuales» (Davenport y Prusak, 1998).
- c) Respaldo del personal directivo: como en cualquier otro proyecto que se inicie y que afecte a la totalidad de la organización, el apoyo del equipo directo resulta fundamental si queremos que tenga alguna posibilidad de

éxito. Davenport y Prusak (1998) identificaron algunas acciones de respaldo que resultaban útiles:

- Comunicar a la organización la importancia de la gestión del conocimiento y del aprendizaje institucional.
  - Facilitar y financiar el proceso.
  - Clarificar el tipo de conocimiento que es más importante para la organización.
- d) Vínculo con el valor económico o valor de mercado: los procesos de gestión del conocimiento pueden resultar muy costosos, por tanto, es necesario que se traduzcan en algún tipo de beneficios para la organización (económico, competitividad, satisfacción de los usuarios, etc.).
- e) Orientación del proceso: es aconsejable realizar una buena evaluación diagnóstica que nos oriente el desarrollo del proceso. El administrador del proyecto de conocimiento debe tener una buena idea de su cliente, de la satisfacción del cliente y de la productividad y calidad del servicio ofrecido (Davenport y Prusak, 1998: 180).
- f) Claridad de objetivo y lenguaje: como en cualquier otro proceso que iniciemos, resulta básico clarificar aquello que queremos conseguir, es decir, los objetivos que pretendemos alcanzar con el desarrollo de dicho proceso. En el mismo sentido, la amplitud de interpretaciones atribuibles a los conceptos utilizados en este campo (por ejemplo: conocimiento, información, aprendizaje, etc.), pueden entorpecer el proceso de GC si antes no nos dedicamos a delimitarlos.
- g) Prácticas de motivación: el conocimiento es personal o, como dirían en inglés, *sticky* («pegajoso»), por tanto, resulta fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual.
- h) Estructura de conocimiento: es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible (por ejemplo: red experta, diccionario temático, etc.), aunque hayamos dicho en varias ocasiones que el conocimiento es personal y dinámico, ya que, si no, difícilmente resultará de utilidad. «[...] por lo general, el conocimiento se resistirá a la ingeniería. Sin embargo, si un depósito de conocimiento no tiene ninguna estructura, no podrá cumplir su objetivo» (Davenport y Prusak, 1998: 182).
- i) Múltiples canales para la transferencia de conocimiento: del mismo modo que en educación consideramos fundamental tener en cuenta una variedad de recursos y de estrategias metodológicas para responder a los diversos estilos de aprendizaje, en la GC debemos proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento. Así pues, si nuestro sistema de GC se basa fundamentalmente en la red, deberemos realizar, de tanto en tanto, sesiones presenciales que favorezcan las interrelaciones, la cohesión, la confianza, etc. entre los participantes.

**Tabla 5.1.** Algunos factores clave de éxito para la GC.

<b>Autor/a</b>	<b>Factores claves de éxito</b>
Sallis y Jones (2002)	Situar el cambio en el contexto cultural. Confianza de los miembros en su organización. Liderato del personal directivo. Considerar escenarios alternativos. Producir estrategias coherentes.
Rivero (2002)	Partir de un modelo común sobre GC. Creación de una cultura común de conocimiento. Asegurar la existencia de suficiente base cultural. Disponer de un soporte tecnológico común. Evitar caer en la tentación de limitarse a «la cosmética».
Alavi y Leidner (1999)	Procurar que los datos sean utilizables, actuales, correctos y pertinentes. Asegurar la confidencialidad del cliente. Actualizar la información. Fomentar una cultura del conocimiento. Establecer responsabilidades en la GC. Determinar los requisitos de la infraestructura (actualizada, seguridad).

Existen otros autores que también han intentado delimitar los factores críticos de éxito en la implementación de proyectos para la creación y gestión del conocimiento. Podemos ver algunos de ellos en la tabla 5.1.

## 6. Dificultades y limitaciones en el desarrollo de procesos para la creación y gestión del conocimiento

Del mismo modo que hemos enumerado y comentado los principales factores que nos pueden conducir al éxito en el diseño y desarrollo de nuestro modelo para la creación y gestión del conocimiento, en este punto nos dedicaremos a mostrar las principales limitaciones y dificultades con las que nos podemos encontrar durante la implementación de nuestro proyecto para la GC (Suresh; Davenport y Prusak, 1998; Pérez, Montes y Vázquez, 2004):

- Ausencia de objetivos: la ausencia de objetivos para la GC o la escasa claridad de éstos es un impedimento para el éxito de nuestro proyecto. Muchas organizaciones consideran el desarrollo de un proyecto de GC como un fin en sí mismo, cuando en realidad la GC no es más que un medio para conseguir objetivos organizacionales, tomar decisiones o solucionar problemas y conflictos detectados en la organización.
- Falta de planificación: no se trata de una problemática exclusiva de los proyectos de GC, pero, evidentemente, es algo que debemos tener en consideración. La novedad y complejidad de los procesos de GC hace que las organizaciones se centren y viertan muchos recursos en la planificación de

las pruebas piloto y olviden la posterior extensión de ese proyecto al resto de la organización.

- c) Responsabilidad difusa: las iniciativas en GC pueden verse abocadas al fracaso si se clarifican y se establecen una serie de responsabilidades en personas que se encarguen de todo el proceso. Es recomendable la existencia de un equipo de GC dedicado especialmente al diseño, al desarrollo y a la evaluación del proceso de GC.
- d) Contextualización: los proyectos de GC no se pueden generalizar, deben diseñarse en función de las características de la organización (valores y objetivos, estructura, sistema relacional y funciones organizativas).
- e) Confusión conceptual: muchas organizaciones tienden a confundir la gestión de la información con la gestión del conocimiento y utilizan tecnología (por ejemplo: intranets) potencialmente válida para procesos de GC, como simples almacenes de documentos de la organización.
- f) Falta de una cultura adecuada: la ausencia de una cultura adecuada para la GC nos conducirá irremediabilmente al fracaso en nuestro empeño. En ocasiones, la existencia de una cultura inadecuada nos lleva incluso a considerar la palabra *conocimiento* como un tabú y, por tanto, cualquier referencia a acciones relacionadas con el «conocimiento» deberá hacerse utilizando eufemismos como *mejores prácticas*, *estudios comparativos*, etc. (Davenport y Prusak, 1998).

## 7. Bibliografía

- ALAVI, M.; LEIDENER, D. (1999). «Knowledge management systems: issues, challenges and benefits». *Communications of the Association for Information Systems* [en línea]. Vol. 1. Atlanta: Association for Information Systems <<http://cais.isworld.org/articles/1-7/article.htm>> [Consulta: 17 de noviembre de 2005]
- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. (1997). «Building successful knowledge management projects». *Center for Business Innovation. Worker Paper* [en línea]. Ernst & Young LLP. <[http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Building\\_Successful\\_KM\\_Projects.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_Successful_KM_Projects.pdf)> [Consulta: 18/11/05]
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- DRUCKER, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- (2003). «Llega una nueva organización a la empresa». *Gestión del conocimiento*. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.
- DURÁN, M. del Mar (2002). *Auditoria general d'una empresa d'alta tecnologia com a procediment inicial en la implementació d'una estratègia de formació continuada: la gestió del coneixement* [tesis doctoral en línea]. <<http://www.tdcat.cbuc.es/TDX-0203103-184602/index.html>> [Consulta: 27 de marzo de 2005]
- GAIRÍN, J.; RODRÍGUEZ, D. (en prensa). «La gestión del conocimiento en red». *TTnet e-learning*. Madrid: TTnet.
- GALLEGO, D.; ONGALLO, C. (2004). *Conocimiento y gestión*. Madrid: Pearson Educación.

- MARSAL, M.; MOLINA, J. L. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Colección de Negocios, Empresa y Economía. Libros en red.
- MILAM, J. H. (2001). *Knowledge Management for Higher Education*. *ERIC Digest* [en línea]. ERIC, Clearinghouse on Higher Education: Washington DC. <<http://www.eric.ed.gov>> [Consulta: 7 de noviembre de 2005]
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- OECD (2003). *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps* [en línea]. <<http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9603021E.PDF>> [Consulta: 06 de noviembre de 2005]
- PÉREZ, S.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (2004). «Managing knowledge: the link between culture and organizational learning». *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, núm 6, p. 93-104.
- QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. (2003). «La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores». *Gestión del conocimiento*. *Harvard Business Review*. Bilbao: Ediciones Deusto, p. 203-230.
- RIVERO, S. (2002). *Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento: un modelo de referencia*. Las Arenas: SOCINTEC.
- SALLIS, E.; JONES, G. (2002). *Knowledge Management in Education: enhancing learning and education*. Londres: Kogan Page Limited.
- SURESH, R. *Knowledge management: An Overview* [en línea]. <[http://www.provider-edge.com/docs/km\\_articles/km\\_an\\_overview.pdf](http://www.provider-edge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf)> [Consulta: 6 de octubre de 2005]
- TIWANA, A. (2002). *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- WIG, K. M. (1997). «Knowledge Management: an introduction and perspectives». *Journal of Knowledge Management*. Vol. 1, núm 1, p. 6-14.